

CA2 ON  
SK40  
-A56

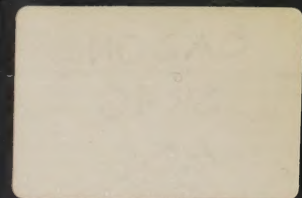
Gouvernement  
Publications

*CO-CHAIRS'  
REPORT*

*RAPPORT DES  
COPRÉSIDENTS*



Ontario Training  
and Adjustment Board  
Conseil ontarien de  
formation et d'adaptation  
de la main-d'œuvre





*CO-CHAIRS'  
REPORT*

*RAPPORT DES  
COPRÉSIDENTS*



Ontario Training  
and Adjustment Board  
Conseil ontarien de  
formation et d'adaptation  
de la main-d'œuvre



*Presented to the*  
LIBRARY *of the*  
UNIVERSITY OF TORONTO  
*by*  
**John Stanley**

*CO-CHAIRS'  
REPORT*

*RAPPORT DES  
COPRÉSIDENTS*



Ontario Training  
and Adjustment Board  
Conseil ontarien de  
formation et d'adaptation  
de la main-d'œuvre







Ontario Training  
and Adjustment Board

Conseil ontarien de  
formation et d'adaptation  
de la main-d'œuvre

Crown Life Place, Suite 903, South Tower  
175 Bloor Street East, Toronto, Ontario M4W 3R8  
Telephone: (416) 326-6500 Fax: (416) 326-6521

Crown Life Place, Bureau 903, Édifice sud  
175 rue Bloor est, Toronto, Ontario M4W 3R8  
Téléphone: (416) 326-6500 Télécopieur: (416) 326-6521

May, 1994

The past nine months have been an exciting and busy time for the OTAB Directors. It's been a challenge for all of us to work together discussing the issues, examining alternatives and debating the arguments on proposed actions and initiatives.

This report is about OTAB's progress since the first meeting of the Board in the Fall of 1993 and our efforts to work on the task of redesigning the system to suit the needs of our clients. OTAB has a mission statement from which we have developed themes with specific objectives to help us meet the challenges ahead. Some themes re-occur in everything we do: partnership, access, equity, quality of worklife, lifelong learning. In all of this we remain accountable to our labour market partners and it is this accountability which drives our actions.

There has been a lot of activity since the legislation proclaiming the creation of the agency was made in October 1993. There is much remaining and we know that we have only started the process. This is our first opportunity to reflect on OTAB's achievements and to continue the discussion on the direction of training and adjustment in Ontario.

We applaud the efforts of the Directors and the consultative process that they have committed to, so the design of OTAB's programs and services will truly meet the training and adjustment needs of Ontarians. We also acknowledge the OTAB staff who continue to provide high quality service to our clients. And we thank Interim CEO, Tim Millard, who helped lead the process of change during the transition from government-administered programs to this new agency. We look forward to the time ahead and to the comments, opinions, criticisms and accolades from you our partners.

A handwritten signature in cursive script that reads "Don Green".

Don Green  
Co-Chair

A handwritten signature in cursive script that reads "Glenn Pattinson".

Glenn Pattinson  
Co-Chair

Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761114684541>



## CO-CHAIRS' REPORT

### INTRODUCTION

OTAB was born out of the experience of the 1980s, with a vision to tackle the challenges of the '90s, and beyond. Ten years ago Ontario enjoyed an economic boom that generated great wealth, but also concealed serious structural weaknesses in our economy which have made us vulnerable to global economic trends. When the boom ended, it became apparent that Ontario would have to shift to a new approach based on ingenuity, education, skills, and partnerships.

In 1990, the Premier's Council examined issues relating to education and training in a report called "People and Skills in the New Global Economy." The report suggested that Ontario's training system was not up to the challenge of a restructuring economy and it signalled the need for reform. It recommended that the labour market partners assume greater responsibility for Ontario's training and adjustment system through the creation of a training and adjustment board. **The concept of OTAB was born.** Three years later, OTAB has emerged as an organization led by its stakeholders and carefully designed through a broad consultation process in which many of you participated.

The creation of OTAB marks a major milestone in Ontario's history and we, as Co-Chairs, feel proud to be a part of that history. We hope each of you will take pride in the role you play because we are all pioneers in this endeavour. OTAB will play a critical role in reshaping the way training and adjustment programs are delivered in Ontario. Together we will pioneer a demand-driven approach that is responsive to a rapidly changing world.

OTAB's governance model is unique because it gives executive authority to labour market partners. The vision of a single labour force development agency, under the leadership of its clients, customers and service deliverers, exists in many other jurisdictions. However, OTAB is uniquely suited to meeting Ontario's needs. It is the first organization of its kind in North America, and has borrowed the best elements of other successful models.

Reference groups play a key role in how OTAB works. They support and provide accountability for each director, and establish linkages with communities to ensure a "finger on the pulse" of Ontario's labour market.

OTAB was officially launched with the proclamation of Bill 96 in September 1993. Reference groups, representing labour market partners throughout the province, nominated people who they believed would best represent the interests of their



constituency as directors of OTAB. At the same time these directors had a responsibility to be accountable to the public as a whole.

Since OTAB's launch in September, the Board of Directors has met eight times with each session providing an opportunity for an open sharing of ideas and a growth in mutual respect for our different visions. Most importantly, these early stages of OTAB laid the cornerstones of team building and achieving consensus among our newly appointed directors. As OTAB's co-chairs, we are honoured to be a part of this process. These are exciting times and we want to share with you an account of our activities to date.

### **OTAB MISSION STATEMENT**

In October 1993, the Board of Directors convened for a two-day intensive planning session to identify OTAB's challenges and draft a mission statement to respond to those challenges. As a basis for discussion, we used Bill 96 because it established OTAB's legislative framework and mandate and was developed with the full input and participation of the labour market partners.

After two days of careful consideration, we emerged with the essential elements of our mission statement. The board, and a committee of the board, devoted several meetings refining it, keeping in mind that our mission would guide OTAB's strategic planning in the coming years. In February 1994, the board officially adopted the following mission statement:

"Through its labour market partners, OTAB creates and sustains an effective, accessible and equitable system of training and adjustment programs and services in Ontario that

- leads to the improvement of the lives of workers and potential workers;
- represents an investment in Ontario's prosperity in the context of a global economy; and
- contributes to the development of life-long learning and skills enhancement."

This statement recognizes that Ontario's labour market partners, through their directors and reference groups, play a leading role in developing labour market policy. It asserts that a merging of social and economic policies, and the creation of a seamless training system will address social inequities and improve Ontario's

economic competitiveness. Finally, it recognizes that all adults, be they working or not, benefit from learning.

## **STRATEGIC DIRECTIONS**

The mission statement serves as the basis for mapping out OTAB's strategic directions for the next three to five years. At the planning session in October 1993, we began to explore the directions we need to take to achieve our mission.

Over the following months, a committee of the board was able to reach a consensus on eight broad directions. The committee was also able to identify objectives or key initiatives that would support each direction and serve as a road map for all OTAB activities. These initiatives will form the basis for OTAB's annual operational and fiscal planning.

The following eight themes are the foundations of OTAB's future directions. We look forward to benefiting from the advice of reference groups and other OTAB stakeholders on how best to apply them to the program reform process.

### **PARTNERSHIP**

Promote shared initiatives in labour force development.

### **EFFECTIVE PROGRAMS**

Provide high-quality labour force development programs and services that are designed, delivered and evaluated in light of the needs and priorities of Ontario's employers, workers and potential workers, and give the best return on investment.

### **CLIENT SERVICES**

Provide high-quality training and adjustment programs and services that are driven by and responsive to the needs of clients.

### **ACCESS & EQUITY**

Ensure accessible and equitable training and adjustment programs and services for all Ontarians.

### **IMPROVING WORKERS' AND POTENTIAL WORKERS' LIVES**



Create a training and adjustment system that gives workers and potential workers greater control over their lives and greater social and economic stability.

### INVESTMENT IN PROSPERITY

Attract and support business investment in Ontario by creating and maintaining a training and adjustment system which will ensure a flexible, adaptable, highly skilled workforce.

### LIFELONG LEARNING

Develop and implement a system of labour force development programs and services that complement the efforts of the other partners to respond to the needs of Ontarians to learn throughout their lives.

### COMMUNICATIONS

Ensure that OTAB's goals, programs, services and labour market information are effectively communicated so that all Ontarians may make informed decisions concerning their training and adjustment needs.

### **OTAB COMMITTEES**

From the start, we realized that the board alone could not do all the work that needed to be done. Some of OTAB's priorities require detailed attention by groups of directors between board meetings, and the program review process needs experts to advise us on specific changes to program areas.

We therefore divided ourselves up into a number of committees which, with the help of staff and advice from reference groups, do much of the leg work on particular issues before making recommendations to the board.

We established six committees which meet once or twice a month, depending on the work before them: the Strategic Planning Committee; the Finance and Audit Committee; the Policy, Procedures and By-Laws Committee; the Program Review Committee; the Local Boards Committee and the Human Resources Committee.

The membership of each committee reflects the overall composition of the board with majority representation from business and labour as well as representation from the other labour market partners. (See Appendix 1 for the list of committee members and Appendix 2 for Terms of Reference.) The board's committees help map a decision making framework for the board.

### THE STRATEGIC PLANNING COMMITTEE

The Strategic Planning Committee is co-chaired by us and addresses issues which will impact on the agency in the longer-term, or may be of immediate concern. It was the Strategic Planning Committee, for example, which recommended to the board the strategic objectives or key initiatives which support the mission statement. The committee also makes recommendations on the board's multi-year plans and annual plans and examines the roles of the board's committees and councils.

### THE PROGRAM REVIEW COMMITTEE

The Program Review Committee is the hub of the program review process. It recommends to the board the overall policy framework within which the councils will conduct their programs and services reviews. It will actively lead and co-ordinate the program review and development activities of OTAB's councils to ensure the review of programs and services is completed in reasonable time.

The committee's co-ordinating role will also ensure councils don't unintentionally recommend different approaches. The board relies on this committee to help the councils work together in a manner consistent with the board's strategic directions. The councils will be asked to report frequently to the committee to ensure their recommendations do not overlap or conflict with each other.

The Program Review Committee also analyzes staff recommendations for program changes. For example, the Program Review Committee worked with the agency's Learning and Employment Preparation Branch to produce the Literacy Framework, which is described below. It also welcomes advice from reference groups.

#### THE FINANCE AND AUDIT COMMITTEE

The Finance and Audit Committee recommends fiscal strategies to the Board. An example of a fiscal strategy might be a decision to decrease the cost of program administration so that more can be spent directly on training. It also monitors the financial affairs of the agency on an ongoing basis by analyzing financial statements and periodically reports to the Board.

The Committee analyzes the financial implications of policy recommendations. If the Program Review Committee recommends that a certain policy or program be changed, for example, the Finance Committee reviews the recommendation to see if the proposal is affordable, and/or what the financial impact might be on other programs. The Finance and Audit Committee will also review the financial implications of recommendations coming from councils.

The Committee also recommends the appointment of an external auditor, reviews the auditor's annual report, and ensures accountability systems and control procedures are in place. The Committee recommended the appointment of the Provincial Auditor as OTAB's external auditor.

#### POLICIES, PROCEDURES, AND BY-LAWS COMMITTEE

The Policies, Procedures, and By-laws Committee of the board makes recommendations on policies and procedures relating to the way the board runs its business. Immediately after its formation, the Committee drafted the board's by-laws, and dealt with a number of significant operating policy issues, such as a review of quorum and decision making for the board, conflict of interest guidelines, and directors' fees and expenses. The committee will make recommendations on how councils and Local Boards are administered, and on the development of procedures and core policies for the board.



## LOCAL BOARDS COMMITTEE

This Committee works closely with the other sponsors of Local Boards: the Canadian Labour Force Development Board, the Ontario Ministry of Education and Training, and Human Resources Development Canada. It provides directors with all background information necessary for discussions about Local Boards, and makes recommendations to the board on all matters relating to the establishment of Local Boards.

Since last fall, most of its activities have focused on the mandate, composition, and implementation of Local Boards. Its recommendations are reflected in the board's decisions which are discussed below in the section called "Establishment of Local Boards."

## HUMAN RESOURCES COMMITTEE

This Committee focuses on issues relating to the establishment of sound human resources practices. It is drafting recommendations on how OTAB can evolve as a "learning organization," with a shared set of values and ethics and develop indicators that measure our success managing our human resources.

## **ESTABLISHMENT OF COUNCILS**

Early in our mandate, it became clear to us that a review of the entire training and adjustment system required a broader range of expertise than existed on our board. We saw the creation of councils as a means of bringing into OTAB's infrastructure labour market experts and clients expert in the agency's programs and services. To assist us in our deliberations, we requested that staff prepare a discussion paper on councils.

In December 1993, having reviewed the paper and considered a range of options, the board agreed to establish four councils focused on: Workplace/Sectoral programs and services; Entry/Re-entry programs and services; Apprenticeship; and Labour Adjustment programs and services. In addition, we agreed to establish a fifth council to address access to OTAB's programs by the broader public sector.

There were some concerns, however, that in establishing councils according to existing program divisions, we might be creating barriers to change, making program reform more difficult. To address this, we gave the Program Review Committee the job of coordinating councils and agreed that at the end of eighteen months, or when councils have completed their program reviews (whichever comes first), we would review how councils work. We also asked the Program

Review Committee to make recommendations to the board on issues such as the mandate, composition, funding and cost-effectiveness of councils, as well as and their relationship to other bodies.

The composition of councils shall be as follows.

1. Maximum representation on full councils will mirror the OTAB Board.
2. The following principles of composition will apply.
  - (i) All labour market partners, as defined in the OTAB legislation, sections 9(1), (2) are included.
  - (ii) Selection of representatives is by constituencies, expertise and interest.
  - (iii) Any representative with a disability will have reasonable accommodations provided to participate in council activities and will be provided with an alternate when the regular representative is absent or unable to act.
  - (iv) Councils' overall composition will reflect the diversity of Ontario/Ontarians. It is expected that this principle will be respected in both single and multiple constituency appointments.
  - (v) In the event that a seat has been set aside for a specific constituency and that constituency does not fill it, the seat shall be held vacant.
  - (vi) Business and Labour will:
    - a) have equal representation;
    - b) together hold an absolute majority of seats; and
    - c) co-chair.
  - (vii) Business and Labour will ensure that their respective nominees reflect:
    - a) the make-up of the economy;
    - b) gender balance;
    - c) geographic considerations; and

- d) the inclusion of racial minorities, people with disabilities, and francophones.

3. Councils will be phased in.

Phase I:

- . 4 business, 4 labour, and 1 each from the education/trainers, Francophone, women's, racial minorities, and people with disabilities groups plus 1 seat held for aboriginals (maximum 14).
- . Phase I work will include the administrative and other details necessary to define the work of each council (eg. individual workplan with time frames, etc.).

Phase II:

- . Upon completion of Phase I, and based on OTAB's terms of reference for Councils, principles of composition and individual workplans, Councils may expand to include additional members. Business and/or labour may nominate additional representatives, up to a maximum of 8 each; educator/trainers up to a maximum of 2 and 1 each from the Francophone, women's, racial minorities, and people with disabilities groups plus 1 seat held for aboriginals. Maximum representation will therefore mirror OTAB (23 voting members). Where one group chooses to nominate additional members and another group chooses not to, this matter shall be referred to the Board.
4. Each council will have 3 board members: business, labour (the co-chairs) and one other board member from the other five groups.
  5. No director can participate on more than one council.
  6. With the exception of the co-chairs, who will be nominated by the business and labour caucuses, nominations for councils will come from reference groups. Reference groups will nominate their director to one council. Reference groups will be asked to consider including youth and social assistance recipients among their nominees for the entry/re-entry, labour adjustment, apprenticeship and BPS councils.
  7. Phase I nominees must be received by the board six weeks after the reference groups are notified by the Board to proceed with their nomination process.



Note: *This should not imply that all councils must be formed simultaneously. The Board will determine the process.*

The councils may invite other experts to participate in their activities as needed. They will also be supported by OTAB staff. Like OTAB's directors, members of OTAB's councils are not only accountable to their individual constituencies but, through their relationship with the board, to the province as a whole.

In April, we set in motion the nomination process, with the expectation that all nominations would be concluded by June 30, 1994. We also approved the following generic terms of reference.

As is the case with OTAB's committees, councils will be advisory bodies set up to assist the board with the process of reforming the training and adjustment system.

Councils will be governed by OTAB's strategic directions and will work within the program review framework, within established financial parameters and within established timelines.

Councils will:

- review the existing programs and services assigned them by the board and recommend changes or elimination of existing programs, or new programs and services, where necessary;
- work with the Program Review Committee to ensure a consistent approach in program review and avoid duplication and/or gaps in the over-all work of councils;
- advise the board on policy matters related to their area of responsibility throughout the review;
- report to the board every two months, or as requested; and,
- make recommendations to the board on program reform between six and 18 months from each council's first meeting.

These terms of reference may be modified by the individual councils, upon board approval, to focus in their areas of expertise.

## **ESTABLISHMENT OF LOCAL BOARDS**

One of OTAB's high priorities is the establishment of Local Boards. Local Boards were first recommended in the Premier's Council Report of 1990 to complete Ontario's labour-market partnership with structures able to respond to regional needs.

At the same time that the provincial government was exploring the idea of Local Boards, the federal government was receiving recommendations from the Canadian Labour Force Development Board (CLFDB) to establish "local labour force development boards" across the country. It became clear to both levels of government that no one wanted one set of local boards for federal programs, and a parallel set for provincial programs. They agreed that any Local Boards established in Ontario should be sponsored by four parties: the provincial government, the federal government, the CLFDB and, when it was formed, OTAB.

While OTAB was being established, the provincial government, in partnership with labour market partner steering committees, conducted public consultations throughout the province. These consultations provided all sponsors with a good idea about what local communities wanted.

As was mentioned earlier, at our first meeting we established a Local Boards committee to accelerate action on this priority. The board accepted the Committee's proposal for at least eight Local Boards in place by the fall of 1994, with the rest completed by the end of 1995.

The Committee began meetings immediately with the other three sponsors to come to a common agreement on which labour market partners should be represented on Local Boards, and what their mandate or responsibilities should be. Work on Local Board boundaries had been carried out prior to OTAB's creation.

These discussions have not been easy. Within the OTAB board itself there were very different views on both these issues. The committee came to the board three times in six months before consensus was reached.

Despite the cumbersome process, all four sponsors expect to see these issues resolved by the summer. By that time, a Local Board Implementation Guide will be released explaining how to set up a Local Board, and what Local Boards will be expected to do.

All four sponsors see themselves as partners of Local Boards, sharing with them responsibility for the training and adjustment system, with major responsibility for local programs at the Local Board level.





## LITERACY FRAMEWORK

Literacy plays a fundamental role in developing a skilled work-force.

Over the past few months the board has been careful not to pre-empt the program review activities of the councils. However, in this one area the board decided to act immediately, since a great deal of work by staff and the literacy field had already been dedicated to this initiative and it was consistent with the board's strategic directions. Working with staff, the Program Review Committee recommended to the board a broad literacy framework, which we believe will guide our activities in this important area for years to come.

According to a 1989 survey of adult literacy, 38% of Ontarians do not have the literacy skills they need to meet the normal requirements of every day life. This is an enormous challenge for OTAB.

The agency currently provides over \$60 million in transfer payments to more than 300 literacy program deliverers in three streams: anglophone, francophone, and Aboriginal peoples. Five sectors participate in the program: school boards, colleges, community organisations, labour unions, and employers. As successful as these programs are, we believe that a province-wide literacy strategy is needed to guide us into the next century.

The "Accountability Framework for the Adult Literacy Education System and Core Quality Standards and Programs" are the result of a three-year process. Representatives from the entire literacy field, including learners, instructors, administrators and advocates, drafted the framework and standards which were used as a focus for a broad consultation throughout the province. The framework includes definitions of literacy and literacy education, guiding principles, a vision statement and system-wide objectives and strategies. The core quality standards consist of 18 standards for literacy programs.

The framework's vision statement recognizes the right of all Ontarians to literacy education and supports a commitment to create universal adult literacy in Ontario by the year 2000. Already 13 evaluation projects are taking place throughout Ontario in order to test the standards in the field.

We will develop manuals to help evaluate the success of programs. In consultation with stakeholders, we will also develop standards for other literacy services including hotlines and, in partnership with the literacy community, we will evaluate all literacy programs and services on a rotating basis.

OTAB will recommend to the Minister of Education and Training that the Ontario Government proclaim an Ontario literacy policy, with literacy education established as a right of all Ontarians.

We will also recommend that the government consider legislating the right of Ontarians to access adult education from the most basic levels through to the skills required to complete secondary school.

We recommend that the government negotiate the funding of literacy delivery in Ontario with the federal government, and ensure this funding is reflected in relevant future agreements between the two levels of government.

## **ROYAL COMMISSION ON LEARNING**

On January 31, 1994, we presented a brief to the provincial government's Royal Commission on Learning. As a key player in the creation of an effective and efficient system of life-long learning, we reiterated our goal of working in partnership with the education system. Our message received a positive response as we touched on some key topics including partnership, access and equity, literacy and numeracy, school-to-work transition, and vocational counselling. We eagerly await the final recommendations of the Commission to the government later in 1994.

## **LOOKING AHEAD**

We take pride in the ground we have covered -- we have each contributed in our own way to one shared vision of a seamless training system with one window access for all. Moreover, we achieved this without any disruption in service to clients and customers. During the entire transition, OTAB continued to respond to the training and adjustment needs of Ontarians. Since the launch of OTAB we have served 580,000 clients and have spent approximately \$225 million (half of the 1993/94 budget of \$450 million, with the other half having been spent by government prior to the transition). We are proud of our staff for ensuring a smooth transition that did not inconvenience our clients in any way.

By this fall, we expect to have implementation of Local Boards underway, and all five councils in place. At that time, OTAB's program review and reform will begin in earnest. The reform process will be our main priority in 1995, as the board

engages councils, Local Boards, reference groups, clients and staff in a comprehensive review of the training and adjustment system. Throughout this process we will also look to the federal and provincial governments as partners.

We are preparing the foundations for a new training and adjustment system. Together we have crafted our vision, set our directions, and are in the process of expanding our partnerships.

As we look forward to the coming year, we have become acutely aware of the fact that together, we will achieve much more than any one partner might achieve independently. Together we will meet the challenge.



## **APPENDIX 1**

### **COMMITTEE MEMBERS**

#### **STRATEGIC PLANNING**

**MEMBERS:** Glenn Pattinson (Co-Chair, Labour)  
Don Green (Co-Chair, Business)  
Elisabeth Plettenberg (Labour)  
George Ward (Labour)  
Pauline Sauvé (Business)  
Vance Curry (Business)  
Annamaria Menozzi (Women)  
Mark Waldron (Educators/Trainers)

**LEAD:** John Howatson (Associate Co-Chair, Business)

#### **POLICY/PROCEDURES/BY-LAWS**

**MEMBERS:** George Ward (Labour)  
Jay Nair (Labour)  
Peter Lo (Business)  
Roland Turner (Business)  
Karanja Njoroge (Racial Minorities)  
Michelle Labelle (Francophone)

**LEAD:** John Howatson (Associate Co-Chair, Business)

#### **FINANCE AND AUDIT**

**MEMBERS:** Jay Nair (Labour)  
Maxine Jones (Labour)  
Allen Berg (Business)  
Roland Turner (Business)  
Karanja Njoroge (Racial Minorities)  
Mark Waldron (Educators/Trainers)

**LEAD:** John Howatson (Associate Co-Chair, Business)

## **LOCAL BOARDS**

**MEMBERS:** Stan Delaney (Persons with Disabilities)  
Annamaria Menozzi (Women)  
Marilyn Jones (Business)  
Vance Curry (Business)  
Pauline Sauvé (Business)  
Elisabeth Plettenberg (Labour)  
Dave Robertson (Labour)  
Sue Milling (Labour)

**LEAD:** Erna Post (Associate Co-Chair, Labour)

## **HUMAN RESOURCES**

**MEMBERS:** Pat Dillon (Labour)  
Dave Robertson (Labour)  
Marilyn Jones (Business)  
Dace Phillips (Business)  
Michelle Labelle (Francophone)  
Teresa González (Educators/Trainers)

**LEAD:** Erna Post (Associate Co-Chair, Labour)

## **PROGRAM REVIEW**

**MEMBERS:** Maxine Jones (Labour)  
Elisabeth Plettenberg (Labour)  
Dace Phillips (Business)  
Peter Lo (Business)  
Stan Delaney (Persons with Disabilities)  
Mark Waldron (Educators/Trainers)  
Teresa González (Educators/Trainers)

**LEAD:** Erna Post (Associate Co-Chair, Labour)



## **APPENDIX 2**

### **STRATEGIC PLANNING COMMITTEE DRAFT TERMS OF REFERENCE**

1. Make recommendations to the Board on its strategic directions.
2. Recommend long-term objectives to guide the development of the Board's multi-year and annual plans. Advise the Board on long-term strategic policy issues as they arise.
3. Provide strategic policy advice to the Board.
4. Recommend to the Board the roles and relations between the Board's various committee's and councils.
5. Develop performance indicators which will measure OTAB's success in achieving its objectives
6. Undertake a review of the councils, and their activities after 18 months or after the completion of the program review, whichever comes first. Review the terms of reference of the Program Review Committee after completion of the program review.

## **PROGRAM REVIEW COMMITTEE TERMS OF REFERENCE**

1. Model a training and adjustment system consistent with the Board's strategic directions.
2. Recommend priorities for program review and identify outcomes.
3. Provide the corporate policy framework for the program development, implementation activities, and assessment of OTAB's councils.
4. Review the labour market program structure currently operating in Ontario, including delivery systems of both provincial and federal governments.
5. Review the diversity and number of participants currently accessing OTAB programs.
6. Recommend to the Board the programs and services falling within the responsibility of each council.
7. Actively lead and co-ordinate the program review and development activities of OTAB's councils to ensure timely completion of the program review process.
8. Review recommendations from staff or board directors on policy or major program changes.
9. Forward as appropriate the committee's policy recommendations to the Finance Committee for analysis of financial implications.



## **FINANCE COMMITTEE TERMS OF REFERENCE**

1. Develop and recommend fiscal strategies to the Board. Analyze, evaluate and assess recommendations to the Board, including multi-year and annual corporate plans, for consistency with OTAB's fiscal strategies. Support the Board in developing strategies and initiatives designed to influence and optimize the federal and provincial (labour market partners) funding related to training and adjustment.
2. Make recommendations to the Board on a financial framework to guide expenditures in support of the Board's activities. Analyze the financial impact of recommendations from OTAB's committee's and councils and report to the Board on options for financing the committee's recommendations.
3. Analyze, evaluate and assess annual and periodic financial statements and reports and table, as appropriate, with the Board. Receive and review annually, the financial management report prepared by the CFO integral to the annual financial statements. Recommend approval of the annual financial statements to the Board.
4. Recommend appointment of external auditor. Review scope of audit plan and annual report of the external auditor, recommend to the Board as appropriate. Review audit plan, coverage and significant findings of internal audit, make recommendations to the Board as appropriate.
5. Ensure accountability systems and control procedures are in place.

## **LOCAL BOARDS COMMITTEE TERMS OF REFERENCE**

1. Make recommendations to the Board on all matters relating to the establishment of local boards in Ontario.
2. Develop negotiating strategies and objectives in negotiations with other sponsors.

## **HUMAN RESOURCES COMMITTEE TERMS OF REFERENCE**

1. Develop a set of values/ethics/beliefs that reflect the values of the Board of Directors and that will guide the CEO in her/his management of human resources.
2. Develop a set of key indicators/measurables of sound human resources practices that should be measured and reported by the CEO. This can include personal and professional development as well as organizational development practices.
3. Ensure employment practices are consistent with relevant legislation; for example, the French Languages Services Act, the Employment Equity Act, the Occupational Health and Safety Act, the Human Rights Code, etc.
4. Monitor implementation of sound human resources practices by reviewing regular reports from the CEO.
5. Recommend human resource management expectations to the Board of Directors for inclusion in the CEO's performance agreement.



## **POLICIES, PROCEDURES, AND BY-LAWS COMMITTEE TERMS OF REFERENCE**

The Policies, Procedures, and By-Laws Committee is a standing committee established to:

1. Make recommendations to the Board on Board operating policies and procedures, by-laws, and regulations;
2. Review and revise by-laws as required by the Board;
3. Make recommendations to the Board on operating policies and by-laws related to the management of councils and local boards;
4. Liaise with the Board's other Committees to ensure that operational policies and procedures relating to the governance of the Board's business are in line with the Board's strategic and financial framework.
5. Review and develop new policies and operational guidelines governing the Board's conduct as required by the Board.



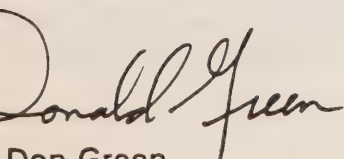
Mai 1994

Les neuf derniers mois ont été une période passionnante et très occupée pour les membres du conseil d'administration du COFAM. Cela a constitué un défi pour nous tous de travailler ensemble, de discuter des diverses questions, d'examiner les diverses possibilités, de débattre les propositions relatives aux mesures à prendre et aux initiatives devant être réalisées.

Le présent rapport fait état des progrès réalisés par le COFAM depuis la première réunion du conseil d'administration tenue à l'automne 1993, ainsi que de nos efforts visant à procéder à la réforme du système afin qu'il réponde aux besoins de notre clientèle. S'appuyant sur l'énoncé de mission du COFAM, nous avons élaboré des thèmes comportant des objectifs particuliers pour nous aider à accomplir notre travail. Certains thèmes se rapportent à tout ce que nous faisons. C'est le cas du partenariat, de l'accès, de l'équité, de la qualité de la vie professionnelle et de l'éducation permanente. Nous rendons compte de nos activités à tous nos partenaires du marché du travail, et c'est cette responsabilisation qui est le fondement de notre action.

Il y a eu beaucoup d'activités depuis la proclamation de la loi créant l'organisme, en octobre 1993, mais il reste encore beaucoup de travail à accomplir. Nous n'en sommes encore qu'au début de ce processus. Il s'agit de la première occasion que nous avons de faire le point sur les réalisations du COFAM et de poursuivre la discussion sur l'orientation de la formation et de l'adaptation en l'Ontario.

Nous désirons souligner le travail des membres du conseil d'administration et leur engagement envers le processus de consultation visant à assurer que les programmes et des services du COFAM soient élaborés de façon à répondre véritablement aux besoins des Ontariennes et Ontariens en matière de formation et d'adaptation. Nous désirons également remercier le personnel du COFAM qui continue à fournir des services de haute qualité à notre clientèle. Enfin, nous voulons adresser des remerciements particuliers à l'administrateur en chef intérimaire, M. Tim Millard, qui nous a aidé à diriger le processus de transition de programmes administrés par le gouvernement vers notre nouvel organisme. Nous anticipons l'avenir avec optimisme et nous serons heureux de recevoir les commentaires, les opinions, les critiques et les accolades de vous tous, nos partenaires.



Don Green,  
coprésident



Glenn Pattinson,  
coprésident





## RAPPORT DES COPRÉSIDENTS

### INTRODUCTION

La création du COFAM découle des constatations qui ont été faites durant les années 1980, ainsi que du désir de relever les défis des années 1990 et au-delà. Il y a 10 ans, l'Ontario connaissait un essor économique qui a contribué à créer une richesse importante, mais qui masquait également les faiblesses structurelles de notre économie qui ont rendu notre province plus vulnérable dans le contexte de l'économie mondiale. Lorsque l'essor économique a pris fin, il est devenu évident que l'Ontario devait se tourner vers une économie ayant une plus grande valeur ajoutée en faisant appel à l'ingéniosité, à l'éducation, aux compétences et aux partenariats.

En 1990, le Conseil du premier ministre a analysé les questions touchant l'éducation et la formation dans un rapport intitulé «Formation et adaptation des travailleurs pour la nouvelle économie mondiale». Ce rapport a conclu que le système de formation ontarien n'était plus en mesure d'appuyer la restructuration de l'économie et qu'il était devenu nécessaire de procéder à une réforme. Il a recommandé que les partenaires du marché du travail assument une responsabilité accrue du système ontarien de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre au moyen de la création d'un conseil de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre. **L'idée de la création du COFAM venait de naître.** Trois ans plus tard, le COFAM est devenu un organisme dirigé par les partenaires du marché du travail et conçu à la suite d'un processus de consultation très étendu auquel un grand nombre d'entre vous avez participé.

La création du COFAM marque une étape importante dans l'histoire de l'Ontario et, en tant que coprésidents, nous sommes particulièrement fiers d'avoir joué un rôle dans cette partie de notre histoire. Nous espérons que vous serez fiers du rôle que vous avez joué parce que nous sommes tous des pionnières et des pionniers dans cette aventure. Le COFAM jouera un rôle crucial dans la restructuration des mécanismes de prestation des programmes de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre en Ontario. Ensemble, nous collaborerons à la création d'un système axé sur les besoins et adapté à un monde qui se transforme rapidement.

Le modèle de direction du COFAM est unique parce qu'il confère un pouvoir décisionnel aux partenaires du marché du travail. Dans de nombreux autres endroits, il existe un organisme central s'occupant de la mise en valeur de la main-d'oeuvre et dirigé par la clientèle et les fournisseurs de services. Toutefois, le COFAM possède des caractéristiques uniques lui permettant de répondre aux besoins de l'Ontario. Il s'agit du premier organisme du genre en Amérique du Nord, et il a emprunté les meilleurs éléments d'autres modèles qui ont bien réussi.

Les comités consultatifs jouent aussi un rôle très important dans le fonctionnement du COFAM. Ils appuient chaque membre du conseil d'administration, ils constituent un mécanisme permettant aux membres du conseil d'administration de rendre compte de leurs activités, et ils permettent d'établir des liens avec la communauté pour «garder le pouls» du marché du travail de l'Ontario.

Le COFAM a été créé officiellement par la proclamation de la loi 96, en septembre 1993. Les comités consultatifs et les personnes représentant les partenaires du marché du travail ont nommé au conseil d'administration du COFAM les personnes qui, à leur avis, représenteraient le mieux leurs intérêts. Par contre, les membres du conseil d'administration doivent rendre compte de leurs activités à l'ensemble du public.

Depuis la création du COFAM, en septembre dernier, le conseil d'administration s'est réuni à huit reprises. Chaque réunion a donné l'occasion d'échanger des idées et d'apprendre à respecter mutuellement nos visions différentes. Mais, ce qui est le plus important, ces premières étapes dans l'existence du COFAM ont permis de mettre en place les fondements de l'esprit d'équipe et du consensus parmi les nouveaux membres du conseil d'administration. A titre de coprésident du COFAM, nous sommes fiers d'avoir participé à ce processus. Nous vivons une période passionnante et nous désirons vous faire part du bilan de nos activités jusqu'à maintenant.

## **L'ÉNONCÉ DE MISSION DU COFAM**

Au mois d'octobre 1993, le conseil d'administration a tenu une réunion de planification intensive de deux jours pour déterminer les défis devant être relevés par le COFAM et pour élaborer l'énoncé de mission de l'organisme à la lumière de ces défis. Nous avons utilisé le texte de la loi 96 comme base des discussions parce cette loi détermine le cadre législatif et le mandat du COFAM, et aussi parce qu'elle a été élaborée en consultation et en collaboration avec les partenaires du marché du travail.

Après deux jours d'analyse rigoureuse, nous avons mis au point les éléments essentiels de notre énoncé de mission. Le conseil d'administration, et un comité qu'il avait mis sur pied, ont consacré plusieurs réunions à l'amélioration de l'énoncé en ayant à l'esprit que notre mission guiderait la planification stratégique du COFAM au cours des années à venir. En février 1994, le conseil d'administration a adopté officiellement l'énoncé de mission suivant :

«Par l'intermédiaire de ses partenaires du marché du travail, le COFAM crée et maintient un système efficace, accessible et équitable de programmes et de services de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre en Ontario, qui :

- contribue à améliorer la vie des travailleuses et travailleurs actuels et potentiels;
- constitue un investissement dans la prospérité de l'Ontario dans le contexte de l'économie mondiale; et
- contribue à favoriser l'éducation permanente et l'amélioration des compétences.»



Cet énoncé reconnaît que les partenaires du marché du travail de l'Ontario, par l'entremise de leurs représentantes et représentants au conseil d'administration et de leur comité consultatif, jouent un rôle prépondérant dans l'élaboration des politiques relatives au marché du travail. Il affirme que la convergence des politiques sociales et économiques, ainsi que la création d'un système de formation intégré, contribueront à résoudre les inéquités sociales et à améliorer la compétitivité de l'Ontario. Enfin, l'énoncé reconnaît que tous les adultes, qu'ils occupent un emploi ou non, peuvent prendre avantage de l'apprentissage.

## **LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES**

L'énoncé de mission est le principal point de repère permettant d'établir les orientations stratégiques des prochaines trois à cinq années. Lors de la réunion de planification du mois d'octobre 1993, nous avons commencé à explorer les orientations que nous devons prendre pour accomplir notre mission.

Au cours des mois qui ont suivi, un comité du conseil d'administration a réussi à établir un consensus au sujet de huit orientations générales. Le comité a également déterminé les objectifs ou les principales initiatives permettant d'appuyer chaque orientation et de guider les activités du COFAM. Ces initiatives constituent la base du fonctionnement annuel et de la planification financière du COFAM.

Les huit thèmes énumérés ci-dessous sont les assises des orientations futures du COFAM. Nous espérons recevoir les conseils des comités consultatifs et des autres groupes concernés au sein du COFAM au sujet de la meilleure façon de les appliquer au processus de réforme des programmes.

### **PARTENARIAT**

Promouvoir les initiatives conjointes dans le domaine de la mise en valeur de la main-d'oeuvre.

### **EFFICACITÉ DES PROGRAMMES**

Offrir des programmes et des services de mise en valeur de la main-d'oeuvre de haute qualité et dont la conception, la prestation et l'évaluation reflètent les besoins et les priorités des employeuses et employeurs, ainsi que des travailleuses et travailleurs actuels et potentiels de l'Ontario, et permettent d'obtenir les meilleurs résultats possibles.

### **SERVICES À LA CLIENTÈLE**

Offrir des programmes et des services de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre de haute qualité qui sont axés sur les besoins de la clientèle et qui peuvent s'y adapter.

## ACCÈS ET ÉQUITÉ

Assurer des programmes et des services de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre accessibles et équitables pour l'ensemble des Ontariennes et Ontariens.

## AMÉLIORER LA VIE DES TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS ACTUELS ET POTENTIELS

Créer un système de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre donnant aux travailleuses et travailleurs actuels et potentiels un plus grand contrôle de leur vie et une plus grande stabilité sociale et économique.

## INVESTISSEMENT DANS LA PROSPÉRITÉ

Attirer et appuyer les investissements des entreprises en Ontario en créant et en maintenant un système de formation et d'adaptation permettant d'assurer une main-d'oeuvre souple, adaptable et hautement qualifiée.

## ÉDUCATION PERMANENTE

Élaborer et mettre en oeuvre un système de programmes et de services de mise en valeur de la main-d'oeuvre qui soit complémentaire aux efforts des autres partenaires visant à répondre aux besoins d'apprentissage des Ontariennes et Ontariens tout au long de leur vie.

## COMMUNICATIONS

Veiller à ce que les objectifs, les programmes, les services et l'information sur le marché soient communiqués efficacement à l'ensemble des Ontariennes et Ontariens dans le but de les aider à prendre des décisions éclairées au sujet de leurs besoins en matière de formation et d'adaptation.

## **LES COMITÉS DU COFAM**

Dès le début, nous avons constaté que le conseil d'administration ne pouvait, à lui seul, accomplir tout le travail requis. Certaines priorités du COFAM exigent l'attention minutieuse de quelques membres du conseil d'administration, entre les réunions, tandis que l'examen des programmes exige la participation de spécialistes devant nous fournir des conseils au sujet des modifications à apporter aux divers programmes.

En conséquence, un certain nombre de comités ont été mis sur pied. Ceux-ci, avec l'aide du personnel et les conseils des comités consultatifs, effectuent une bonne partie du travail préparatoire se rapportant à des questions particulières avant de présenter leurs recommandations au conseil d'administration.



Nous avons mis sur pied six comités qui se réunissent deux fois par mois, selon le travail qui leur est confié. Il s'agit du comité de planification stratégique, du comité des finances et de la vérification, du comité des politiques, des procédures et des règlements administratifs, du comité d'examen des programmes, du comité sur les commissions locales et du comité des ressources humaines.

La composition de chaque comité reflète la composition générale du conseil d'administration et est constituée d'une majorité de représentantes et de représentants du patronat et des travailleuses et travailleurs, ainsi que des autres partenaires du marché du travail. (La liste des membres des comités est présentée à l'annexe 1 et le mandat de chaque comité est décrit à l'annexe 2.) Les comités du conseil d'administration aident à baliser le travail du conseil d'administration.

### LE COMITÉ DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le comité de planification stratégique est coprésidé par nous et s'occupe des questions ayant des retombées immédiates ou à long terme sur l'organisme. Par exemple, c'est le comité de planification stratégique qui a recommandé au conseil d'administration les objectifs stratégiques ou les principales initiatives appuyant l'énoncé de mission. Le comité soumet également des recommandations au sujet des plans annuels ou pluriannuels du conseil d'administration, et il examine le rôle des comités du conseil d'administration et des conseils sectoriels.

### LE COMITÉ D'EXAMEN DES PROGRAMMES

Le comité d'examen des programmes est la plaque tournante du processus d'examen des programmes. Il présente au conseil d'administration des recommandations au sujet du cadre général des politiques à l'intérieur duquel les conseils sectoriels conduiront l'examen des programmes et des services. Il dirigera et coordonnera activement l'examen des programmes et les activités se rapportant à l'établissement des conseils sectoriels du COFAM afin d'assurer que l'examen des programmes et des services soit effectué en un temps raisonnable.

Le rôle de coordination du comité permettra également d'éviter que les conseils sectoriels ne recommandent, par inadvertance, des approches différentes. Le conseil d'administration compte sur ce comité pour aider les conseils sectoriels à se conformer aux orientations stratégiques du conseil d'administration. Les conseils sectoriels seront invités à présenter des rapports réguliers au comité afin d'éviter que leurs recommandations ne se chevauchent ou soient contradictoires.



La Direction de l'alphabétisation et de la préparation à l'emploi a élaboré le cadre d'alphabétisation décrit plus loin dans le présent rapport. Elle reçoit également les conseils des comités consultatifs.

### LE COMITÉ DES FINANCES ET DE LA VÉRIFICATION

Le comité des finances et de la vérification recommande les stratégies financières au conseil d'administration. Un exemple de stratégie financière serait la décision de réduire le coût de l'administration des programmes afin qu'une proportion plus importante du budget soit consacrée directement à la formation. Il surveille également les activités financières de l'organisme en analysant les états financiers et présente des rapports périodiques au conseil d'administration.

Le comité analyse les répercussions financières des recommandations relatives aux politiques. Par exemple, si le comité d'examen des programmes recommandait de modifier une politique ou un programme, le comité des finances analyserait cette recommandation pour déterminer si elle est abordable et pour évaluer ses répercussions sur les autres programmes. Le comité des finances analysera également les répercussions financières des recommandations présentées par les conseils sectoriels.

Le comité recommande aussi la nomination du vérificateur externe, examine le rapport annuel du vérificateur et veille à la mise en place de mécanismes de responsabilisation et de contrôle. Le comité a recommandé la nomination du vérificateur provincial comme vérificateur externe du COFAM.

### LE COMITÉ DES POLITIQUES, DES PROCÉDURES ET DES RÈGLEMENTS ADMINISTRATIFS

Le comité des politiques, des procédures et des règlements administratifs soumet au conseil d'administration des recommandations relatives aux politiques et aux procédures se rapportant à la façon dont le conseil d'administration conduit ses activités. Immédiatement après avoir été créé, le comité a procédé à la rédaction des règlements administratifs du conseil d'administration et il s'est penché sur un certain nombre de questions importantes touchant les politiques de fonctionnement, telles que le quorum et le processus décisionnel du conseil d'administration, ainsi que les lignes directrices au sujet des conflits d'intérêt, des honoraires et des dépenses des membres du conseil d'administration. Le comité présentera des recommandations au sujet de la façon dont les conseils sectoriels et les commissions locales seront administrés, de même que sur l'élaboration des procédures et des politiques de base du conseil d'administration.

## LE COMITÉ SUR LES COMMISSIONS LOCALES

Le comité sur les commissions locales travaille en étroite collaboration avec les autres partenaires des commissions locales, soit la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre, le ministère de l'Éducation et de la Formation de l'Ontario et Développement des ressources humaines Canada. Il fournit aux membres du conseil d'administration tous les renseignements nécessaires aux discussions relatives aux commissions locales et il soumet au conseil d'administration des recommandations touchant toutes les questions se rapportant à l'établissement des commissions locales.

Depuis l'automne dernier, la plupart des activités du comité ont porté sur le mandat, la composition et la mise en oeuvre des commissions locales. Ses recommandations sont reflétées dans les décisions du conseil d'administration dont il est question dans le présent rapport, au chapitre intitulé «L'établissement des commissions locales».

## LE COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

Le comité des ressources humaines se penche sur les questions se rapportant à l'établissement de pratiques judicieuses en matière de ressources humaines. Il prépare des recommandations sur l'évolution du COFAM comme «organisme en apprentissage» ayant des valeurs et une éthique partagées par tous, et il élabore des mécanismes permettant de mesurer notre succès dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

## **L'ÉTABLISSEMENT DES CONSEILS SECTORIELS**

Dès le début de notre mandat, il est apparu évident que l'examen de l'ensemble du système de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre exigerait une expertise plus étendue que celle qui existe au sein du conseil d'administration. Nous avons envisagé la création des conseils sectoriels comme un moyen d'intégrer à la structure du COFAM des spécialistes du marché du travail et des personnes ayant une connaissance approfondie des programmes et des services de l'organisme. Pour nous aider dans nos délibérations, nous avons demandé au personnel de préparer un document de discussion au sujet de l'établissement des conseils sectoriels.

En décembre 1993, après avoir analysé ce document et étudié une gamme de possibilités, le conseil d'administration a décidé d'établir quatre conseils sectoriels dans les domaines suivants : les programmes et services de formation sectorielle et en milieu de travail, les programmes et services d'entrée-retour sur le marché du travail, l'apprentissage, et l'adaptation de la main-d'oeuvre. De plus, nous avons accepté d'établir un cinquième conseil qui se penchera sur l'accès aux programmes du COFAM par le secteur parapublic.



Toutefois, certaines inquiétudes ont été exprimées à l'effet que l'établissement de conseils sectoriels selon les catégories existantes des programmes pourrait créer des obstacles au changement, ce qui rendrait la réforme des programmes encore plus difficile. Pour éviter cette situation, nous avons confié au comité d'examen des programmes la tâche de coordonner les activités des conseils sectoriels, et nous avons aussi décidé de procéder à un examen du fonctionnement des conseils sectoriels, soit après 18 mois ou après l'examen des programmes qui leur a été confié, selon la première éventualité. Nous avons aussi demandé au comité d'examen des programmes de présenter au conseil d'administration des recommandations relatives au mandat, à la composition, au financement et au rapport coût/efficacité des conseils sectoriels, ainsi que sur leurs relations avec d'autres organismes.

La composition des conseils sectoriels sera celle qui est décrite ci-dessous.

1. La représentation maximale au sein des conseils sectoriels doit refléter celle du conseil d'administration du COFAM.
2. La composition des conseils sectoriels doit reposer sur les principes suivants :
  - (i) Tous les partenaires du marché du travail, tels que définis aux paragraphes 9(1) et (2) de la loi sur le COFAM, sont représentés.
  - (ii) Les représentantes et représentants sont choisis par leur groupe respectif en fonction de leur expertise et de leur intérêt.
  - (iii) Toute représentante ou tout représentant handicapé bénéficiera des adaptations requises pour assurer sa participation aux activités des conseils sectoriels et pourra compter sur un membre suppléant s'il est absent ou empêché d'agir.
  - (iv) La composition générale des conseils sectoriels reflètera la diversité de la population de l'Ontario. On s'attend à ce que ce principe soit respecté aussi bien lors d'une nomination unique que dans le cas de nominations multiples.
  - (v) Dans les cas où un siège a été réservé pour un groupe particulier et que celui-ci ne désigne pas une représentante ou un représentant, ce siège demeurera vacant.



(vi) Le patronat et les travailleuses et travailleurs :

- a) auront une représentation égale;
- b) occuperont une majorité absolue des sièges; et
- c) coprésideront les conseils sectoriels.

(vii) Le patronat et les travailleuses et travailleurs veilleront à ce que leurs représentantes et représentants respectifs reflètent :

- a) la composition de l'économie locale;
- b) une représentation équilibrée des femmes et des hommes;
- c) les particularités géographiques; et
- d) l'inclusion des minorités raciales, des personnes handicapées et des francophones.

3. Les conseils sectoriels seront établis progressivement.

Phase I :

- Quatre (4) personnes représentant le patronat, quatre (4) personnes représentant les travailleuses et travailleurs, une personne représentant chacun des groupes suivants : le milieu de l'éducation et de la formation, les francophones, les femmes, les minorités raciales et les personnes handicapées, tandis qu'un siège sera réservé pour les autochtones (maximum de 14 membres).
- Au cours de la première phase, le travail consistera notamment à élaborer les mesures administratives et autres visant à déterminer le champs d'activités de chaque conseil (p. ex., plan de travail, échéancier, etc.).

Phase II :

- Une fois que la phase I sera terminée, et à la lumière du mandat des conseils sectoriels, les principes touchant leur composition et les plans de travail particuliers, les conseils sectoriels pourront accroître le nombre de leurs membres. Le patronat et les travailleuses et travailleurs pourront nommer des représentantes et représentants supplémentaires, jusqu'à un maximum de huit (8) personnes chacun, le milieu de l'éducation et de la formation, jusqu'à un maximum de deux (2) personnes, et une personne représentant chacun des groupes suivants : les francophones, les femmes, les minorités raciales et les personnes handicapées, tandis qu'un siège sera réservé pour les autochtones. Ainsi, la représentation maximale reflètera celle du COFAM (23 membres ayant droit de vote). Si un groupe choisit de nommer des membres supplémentaires, tandis qu'un autre groupe décide de ne pas le faire, la question doit être soumise au conseil d'administration.

4. Chaque conseil comptera trois membres du conseil d'administration, soit une personne représentant le patronat et une personne représentant les travailleuses et travailleurs, et une personne provenant des cinq autres groupes.
5. Aucun membre du conseil d'administration ne peut siéger à plus d'un conseil.
6. Sauf dans le cas des coprésidents, qui seront nommés par les personnes représentant le patronat et les travailleuses et travailleurs, les nominations aux conseils sectoriels seront effectuées par les comités consultatifs. Les comités consultatifs nommeront comme membre d'un conseil la personne qui les représente au sein du conseil d'administration. Les comités consultatifs seront invités à inclure des représentantes et représentants des jeunes et des bénéficiaires de l'aide sociale parmi les candidates et candidats aux conseils d'entrée-retour sur le marché du travail, d'adaptation de la main-d'oeuvre, de la réforme de l'apprentissage et du secteur parapublic.
7. Les candidatures de la phase I doivent être reçues par le conseil d'administration six semaines après que les comités consultatifs ont reçu l'instruction de procéder aux nominations.

*Remarque : Ceci ne signifie pas que les conseils sectoriels doivent être établis simultanément. Le conseil d'administration déterminera ce processus.*

Les conseils sectoriels pourront inviter, au besoin, d'autres spécialistes à participer à leurs activités. Ils seront aussi appuyés par le personnel du COFAM. Tout comme les membres du conseil d'administration du COFAM, les membres des conseils sectoriels devront rendre compte de leurs activités non seulement devant le groupe qu'ils représentent, mais aussi, par l'entremise de leurs relations avec le conseil d'administration, devant l'ensemble de la population de la province.

En avril dernier, nous avons entrepris le processus de mise en candidature en espérant qu'il soit terminé le 30 juin 1994. Nous avons aussi approuvé le mandat général présenté ci-dessous.

Comme dans le cas des comités du COFAM, les conseils sectoriels seront des organismes consultatifs ayant pour but d'aider le conseil d'administration à réformer le système de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre.

Les conseils sectoriels seront régis par les orientations stratégiques du COFAM et leurs travaux seront effectués dans le cadre des modalités déterminées de l'examen des programmes, et selon les paramètres financiers établis et les délais prescrits.



### Les conseils sectoriels :

- examineront, à la demande du conseil d'administration, les programmes et services existants et, au besoin, ils recommanderont des changements aux programmes existants, leur élimination, ou la création de nouveaux programmes et services;
- travailleront en collaboration avec le comité d'examen des programmes pour assurer une approche uniforme en matière d'examen des programmes et éviter le double emploi et les lacunes dans les travaux des conseils sectoriels;
- conseilleront le conseil d'administration sur les questions de politiques relevant de leur domaine de compétence tout au long de l'examen;
- rendront compte au conseil d'administration tous les deux mois, ou à sa demande;
- soumettront au conseil d'administration des recommandations sur la réforme des programmes dans les 6 à 18 mois après la première réunion de chaque conseil.

Ce mandat peut être modifié par chaque conseil, avec l'approbation du conseil d'administration, afin de l'adapter à son domaine de compétence particulier.

### L'ÉTABLISSEMENT DES COMMISSIONS LOCALES

L'établissement des commissions locales constitue une des priorités du COFAM. La création de commissions locales a été recommandée pour la première fois dans un rapport du Conseil du premier ministre publié en 1990 dans le but de donner au partenariat du marché du travail de l'Ontario une structure permettant de répondre aux besoins régionaux.

Pendant que le gouvernement provincial étudiait la possibilité de créer des commissions locales, le gouvernement fédéral recevait des recommandations de la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre (CCMMO) au sujet de l'établissement de «commissions locales de mise en valeur de la main-d'oeuvre» partout au pays. Les deux paliers de gouvernement se sont rendus compte qu'il n'était pas souhaitable d'établir un réseau de commissions locales pour les programmes fédéraux et un réseau parallèle pour les programmes provinciaux. Ils ont alors convenu que l'établissement éventuel de commissions locales en Ontario devrait être parrainé conjointement par le gouvernement provincial, le gouvernement fédéral, la CCMMO et, après avoir été mis sur pied, le COFAM.



Au moment où on procédait à l'établissement du COFAM, le gouvernement provincial, en collaboration avec les comités de direction des partenaires du marché du travail, a tenu des réunions publiques de consultation partout dans la province. Cette consultation a permis aux partenaires d'avoir une idée assez précise de ce que les collectivités locales voulaient.

Tel que mentionné précédemment, nous avons mis sur pied, dès notre première réunion, un comité sur les commissions locales afin d'accélérer le travail sur cet aspect prioritaire. Le conseil d'administration a accepté la proposition du comité d'établir au moins huit commissions locales d'ici l'automne 1994, et d'établir les autres d'ici la fin de 1995.

Le comité s'est réuni immédiatement avec les trois autres organismes de parrainage dans le but d'en arriver à une entente au sujet de la représentation des partenaires du marché du travail au sein des commissions locales, du mandat et des responsabilités de ces organismes. Le travail se rapportant à la délimitation des territoires des commissions locales a été effectué avant la création du COFAM.

Ces discussions n'ont pas été faciles. Au sein même du conseil d'administration du COFAM, les opinions étaient très divergentes sur ces questions. Le comité a rencontré le conseil d'administration à trois reprises au cours d'une période de six mois avant qu'un consensus ne soit atteint.

Malgré le processus relativement lourd, les quatre organismes de parrainage s'attendent à ce que ces questions soient réglées d'ici l'été. Entretemps, le Guide de mise en oeuvre des commissions locales sera publié dans le but d'expliquer la marche à suivre pour procéder à l'établissement d'une commission locale et les tâches que les commissions locales devront accomplir.

Les quatre organismes de parrainage se considèrent des partenaires des commissions locales puisqu'ils partagent avec elles la responsabilité du système de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre et plus particulièrement la responsabilité des programmes locaux à l'échelle des commissions locales.

## **LE CADRE DE L'ALPHABÉTISATION**

L'alphabétisation joue un rôle fondamental dans la mise en valeur de la main-d'oeuvre.

Depuis quelques mois, le conseil d'administration a pris soin de ne pas empiéter sur l'examen des programmes effectué par les conseils sectoriels. Toutefois, le conseil d'administration a décidé d'agir immédiatement dans ce domaine puisque beaucoup de travail a déjà été accompli par le personnel et les gens du milieu de l'alphabétisation et que cette initiative est conforme aux orientations stratégiques du conseil d'administration. En collaboration avec le personnel, le comité d'examen des programmes a recommandé au conseil d'administration un cadre général de l'alphabétisation qui, à notre avis, permettra de guider nos activités dans ce domaine très important pendant de nombreuses années.

D'après une enquête sur l'alphabétisation des adultes, réalisée en 1989, 38 pour 100 des Ontariennes et Ontariens ne disposent pas des aptitudes d'écriture et de lecture nécessaires pour répondre aux exigences normales de la vie courante. Cette situation constitue un défi considérable pour le COFAM.

L'organisme fournit présentement des paiements de transfert totalisant plus de 60 millions de dollars à plus de 300 programmes d'alphabétisation à l'intention des anglophones, des francophones et des autochtones. Cinq secteurs participent à la prestation de ces programmes, il s'agit des conseils scolaires, des collèges, des organismes communautaires, des syndicats et du patronat. Sans nier le succès de ces programmes, nous croyons qu'une stratégie provinciale en matière d'alphabétisation est nécessaire pour guider notre action d'ici le siècle prochain.

Le document intitulé «Cadre de responsabilisation du système d'alphabétisation des adultes et Normes fondamentales de qualité des programmes» est le résultat d'un processus de trois ans. Les personnes représentant tous les secteurs du domaine de l'alphabétisation, y compris les apprenantes et apprenants, les alphabétiseuses et alphabétiseurs, les administratrices et administrateurs, ainsi que les intervenantes et intervenants, ont élaboré le cadre et les normes qui ont fait l'objet d'une consultation étendue dans la province. Le cadre de responsabilisation comprend les définitions de l'alphabétisme et de l'alphabétisation, énonce les principes directeurs, la mission, les objectifs et les stratégies touchant l'ensemble du système. Par ailleurs, les normes fondamentales de qualité consistent en 18 normes touchant les programmes d'alphabétisation.

La mission énoncée dans le cadre de responsabilisation reconnaît le droit à l'alphabétisation de toute Ontarienne et de tout Ontarien, et appuie l'engagement d'assurer l'alphabétisation de tous les adultes de l'Ontario d'ici l'an 2000. Déjà, 13 projets d'évaluation ont été entrepris partout dans la province dans le but de tester ces normes dans la pratique.

Nous publierons des manuels visant à faciliter l'évaluation du succès des programmes. En consultation avec les groupes concernés, nous élaborerons également des normes se rapportant aux autres services d'alphabétisation, y compris les services de renseignements téléphoniques, et, en collaboration avec le milieu de l'alphabétisation, nous effectuerons en alternance l'évaluation des programmes et des services d'alphabétisation.

Le COFAM recommandera au ministre de l'Éducation et de la Formation que le gouvernement de l'Ontario adopte une politique en matière d'alphabétisation reconnaissant le droit à l'alphabétisation des Ontariennes et Ontariens.

Nous recommanderons également que le gouvernement envisage l'adoption de mesures législatives visant à reconnaître le droit des Ontariennes et Ontariens d'avoir accès à l'alphabétisation, du niveau de base jusqu'au niveau requis pour terminer des études secondaires.



Nous recommandons que le gouvernement provincial négocie avec le gouvernement fédéral le financement des mécanismes de prestation des programmes d'alphabétisation en Ontario et qu'il veille à ce que ce financement soit reflété dans les futures ententes pertinentes entre les deux paliers de gouvernement.

## **COMMISSION ROYALE SUR L'ÉDUCATION**

Le 31 janvier 1994, nous avons présenté un mémoire à la Commission royale sur l'éducation créée par le gouvernement provincial. En tant qu'intervenant principal dans la création d'un système efficace d'éducation permanente, nous avons réitéré notre objectif d'établir un partenariat avec le système d'éducation. Notre message a suscité des réactions positives sur les sujets que nous avons abordés, soit le partenariat, l'accès et l'équité, l'alphabétisation et le calcul, le passage de l'école au travail et l'orientation professionnelle. Nous attendons avec anticipation les recommandations finales que la Commission présentera au gouvernement plus tard en 1994.

## **L'AVENIR**

Nous sommes fiers du travail que nous avons accompli jusqu'à maintenant. Nous avons tous les deux contribué, chacun à notre façon, à la réalisation d'une vision commune d'un système de formation intégré doté d'un point d'accès unique. En outre, ceci a été accompli sans aucune perturbation des services à la clientèle. Tout au long de la période de transition, le COFAM a continué à répondre aux besoins des Ontariennes et Ontariens en matière de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre. Depuis la création du COFAM, nous avons servi 580 000 clientes et clients et nous avons dépensé environ 225 millions de dollars, c'est-à-dire la moitié du budget de l'exercice 1993-1994, qui s'élevait à 450 millions de dollars, l'autre moitié ayant été dépensée par le gouvernement avant le début de la période de transition. Nous sommes fiers de notre personnel qui a assuré une transition ordonnée qui n'a causé aucun inconvénient à notre clientèle.

D'ici l'automne, nous prévoyons que l'établissement des commissions locales sera en marche et que les cinq conseils sectoriels auront été mis sur pied. C'est alors que l'examen minutieuse et la réforme des programmes du COFAM seront entrepris. En 1995, le processus de réforme sera notre priorité puisque le conseil d'administration dirigera les conseils sectoriels, les commissions locales, les comités consultatifs, la clientèle et le personnel à entreprendre un examen approfondie du système de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre. Dans le cadre de ce processus, nous comptons également sur les gouvernements fédéral et provincial comme partenaires.

Nous préparons les fondements d'un nouveau système de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre. Ensemble, nous avons élaboré notre vision et déterminé nos orientations, et nous sommes maintenant sur le point d'étendre notre partenariat. Compte tenu que ce que nous devons accomplir au cours que la prochaine année, nous sommes devenus conscients que nous pouvons accomplir beaucoup plus ensemble que chacun de nous ne pourrait le faire de façon indépendante. Ensemble, nous relèverons le défi.



## **ANNEXE 1**

### **MEMBRES DES COMITÉS**

#### **COMITÉ DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

MEMBRES : Glenn Pattinson (coprésident, travailleuses et travailleurs)  
Don Green (coprésident, patronat)  
Elisabeth Plettenberg (travailleuses et travailleurs)  
George Ward (travailleuses et travailleurs)  
Pauline Sauvé (patronat)  
Vance Curry (patronat)  
Annamaria Menozzi (femmes)  
Mark Waldron (éducation et formation)

PRÉSIDENT : John Howatson (coprésident adjoint, patronat)

#### **COMITÉ DES POLITIQUES, DES PROCÉDURES ET DES RÈGLEMENTS ADMINISTRATIFS**

MEMBRES : George Ward (travailleuses et travailleurs)  
Jay Nair (travailleuses et travailleurs)  
Peter Lo (patronat)  
Roland Turner (patronat)  
Karanja Njoroge (minorités raciales)  
Michelle Labelle (francophones)

PRÉSIDENT : John Howatson (coprésident adjoint, patronat)

#### **COMITÉ DES FINANCES ET DE LA VÉRIFICATION**

MEMBRES : Jay Nair (travailleuses et travailleurs)  
Maxine Jones (travailleuses et travailleurs)  
Allen Berg (patronat)  
Roland Turner (patronat)  
Karanja Njoroge (minorités raciales)  
Mark Waldron (éducation et formation)

PRÉSIDENT : John Howatson (coprésident adjoint, patronat)

## **COMITÉ SUR LES COMMISSIONS LOCALES**

MEMBRES : Stan Delaney (personnes handicapées)  
Annamaria Menozzi (femmes)  
Marilyn Jones (patronat)  
Vance Curry (patronat)  
Pauline Sauvé (patronat)  
Elisabeth Plettenberg (travailleuses et travailleurs)  
Dave Robertson (travailleuses et travailleurs)  
Sue Milling (travailleuses et travailleurs)

PRÉSIDENTE : Erna Post (coprésidente adjointe, travailleuses et travailleurs)

## **COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES**

MEMBRES : Pat Dillon (travailleuses et travailleurs)  
Dave Robertson (travailleuses et travailleurs)  
Marilyn Jones (patronat)  
Dace Phillips (patronat)  
Michelle Labelle (francophones)  
Teresa González (éducation et formation)

PRÉSIDENTE : Erna Post (coprésidente adjointe, travailleuses et travailleurs)

## **COMITÉ D'EXAMEN DES PROGRAMMES**

MEMBRES : Maxine Jones (travailleuses et travailleurs)  
Elisabeth Plettenberg (travailleuses et travailleurs)  
Dace Phillips (patronat)  
Peter Lo (patronat)  
Stan Delaney (personnes handicapées)  
Mark Waldron (éducation et formation)  
Teresa González (éducation et formation)

PRÉSIDENTE : Erna Post (coprésidente adjointe, travailleuses et travailleurs)

## **ANNEXE 2**

### **MANDAT DU COMITÉ DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

1. Présenter des recommandations au conseil d'administration au sujet de ses orientations stratégiques.
2. Recommander des objectifs à long terme pour aider le conseil d'administration à établir ses plans annuels et pluriannuels. Conseiller le conseil d'administration au sujet des questions relatives aux politiques stratégiques, à mesure qu'elles se présentent.
3. Conseiller le conseil d'administration en matière de politiques stratégiques.
4. Présenter des recommandations au conseil d'administration au sujet du rôle des comités et des conseils sectoriels et de leurs rapports avec le conseil d'administration.
5. Établir des critères de rendement qui permettront d'évaluer dans quelle mesure le COFAM atteint ses objectifs.
6. Entreprendre, après 18 mois ou après l'examen des programmes, selon la première éventualité, un examen des conseils sectoriels et de leurs activités. Après l'examen des programmes, examiner le mandat du comité d'examen des programmes.



## **MANDAT DU COMITÉ D'EXAMEN DES PROGRAMMES**

1. Concevoir un système de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre conformément aux orientations stratégiques du conseil d'administration.
2. Recommander un ordre de priorité pour l'examen des programmes et déterminer les résultats visés.
3. Établir une politique-cadre relative à l'élaboration des programmes et à leur mise en oeuvre et l'évaluation des conseils sectoriels du COFAM.
4. Examiner la structure des programmes relatifs au marché du travail en Ontario, y compris les systèmes de prestation des gouvernements provincial et fédéral.
5. Examiner la diversité et le nombre de participantes et participants qui ont accès aux programmes du COFAM.
6. Recommander au conseil d'administration les programmes et les services relevant de la compétence de chaque conseil.
7. Diriger et coordonner activement l'examen des programmes et les activités de développement des conseils sectoriels du COFAM pour s'assurer que l'examen des programmes progresse dans les délais prescrits.
8. Examiner les recommandations relatives aux politiques ou aux modifications importantes des programmes faites par le personnel ou les membres du conseil d'administration.
9. Transmettre, le cas échéant, les recommandations du comité au comité des finances et de la vérification afin qu'il en analyse les répercussions financières.

## MANDAT DU COMITÉ DES FINANCES ET DE LA VÉRIFICATION

1. Élaborer des stratégies financières et les recommander au conseil d'administration. Analyser et évaluer les recommandations faites au conseil d'administration, y compris les plans annuels et pluriannuels, afin de s'assurer qu'ils soient conformes aux stratégies financières du COFAM. Aider le conseil d'administration à élaborer des stratégies et des initiatives capables d'influencer et d'optimiser le financement fédéral et provincial (partenaires du marché du travail) destiné à la formation et à l'adaptation de la main-d'oeuvre.
2. Recommander au conseil d'administration une structure financière qui le guidera dans la gestion des dépenses liées à ses activités. Analyser les incidences financières des recommandations faites par les comités et les conseils sectoriels du COFAM et présenter au conseil d'administration les possibilités pouvant permettre de financer les recommandations des comités.
3. Analyser et évaluer les états financiers annuels et périodiques, les rapports et les tableaux, et les présenter au conseil d'administration, le cas échéant. Recevoir et examiner annuellement le rapport de gestion financière préparé par le chef des finances, et faisant partie intégrante des états financiers annuels. Recommander au conseil d'administration l'approbation des états financiers annuels.
4. Recommander la nomination d'un vérificateur externe. Examiner le plan de vérification et le rapport annuel du vérificateur externe et, au besoin, présenter des recommandations au conseil d'administration. Examiner le plan de vérification, la portée et les constatations importantes de la vérification interne, et présenter au conseil d'administration les recommandations qui s'imposent.
5. S'assurer que les systèmes de responsabilisation et les mécanismes de contrôle soient en place.

## **MANDAT DU COMITÉ SUR LES COMMISSIONS LOCALES**

1. Présenter des recommandations au conseil d'administration sur toutes les questions touchant l'établissement des commissions locales en Ontario.
2. Élaborer des stratégies de négociation et des objectifs pour les négociations avec les autres organismes de parrainage.



## MANDAT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

1. Élaborer un ensemble de règles d'éthique et de principes représentant les valeurs du conseil d'administration et pouvant guider l'administratrice ou l'administrateur en chef dans la gestion des ressources humaines.
2. Établir des mécanismes permettant de mesurer l'intégrité des pratiques relatives aux ressources humaines et d'en rendre compte à l'administratrice ou l'administrateur en chef. Ces pratiques peuvent se rapporter au perfectionnement personnel et professionnel, ainsi qu'au développement organisationnel.
3. S'assurer que les pratiques d'emploi soient conformes aux lois pertinentes, notamment la *Loi sur les services en français*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, le *Code des droits de la personne*, etc.
4. Surveiller la mise en oeuvre de pratiques saines en matière de ressources humaines en examinant les rapports réguliers de l'administratrice ou l'administrateur en chef.
5. Recommander au conseil d'administration les attentes en matière de gestion des ressources humaines devant faire partie des objectifs de rendement de l'administratrice ou l'administrateur en chef en matière de gestion des ressources humaines.

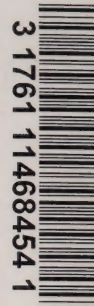
## **MANDAT DU COMITÉ DES POLITIQUES, DES PROCÉDURES ET DES RÈGLEMENTS ADMINISTRATIFS**

Le comité des politiques, des procédures et des règlements administratifs est un comité permanent qui a été établi pour remplir le mandat décrit ci-dessous.

1. Présenter des recommandations au conseil d'administration au sujet de ses politiques et de ses procédures de fonctionnement, de ses règlements administratifs et de ses règles.
2. Examiner et réviser les règlements administratifs à la demande du conseil d'administration.
3. Présenter au conseil d'administration des recommandations sur les politiques de fonctionnement et les règlements administratifs des conseils sectoriels et des commissions locales.
4. Faire la liaison avec les autres comités du conseil d'administration afin de s'assurer que les politiques et les procédures concernant l'administration des affaires du conseil d'administration soient conformes au cadre stratégique et financier du conseil d'administration.
5. Examiner et élaborer, à la demande du conseil d'administration, des politiques et des lignes directrices régissant la conduite des membres du conseil d'administration.







3 1761 11468454 1